Commissariat à l'intégrité
du secteur public
du Canada

Office of the Public Sector
Integrity Commissioner
of Canada

Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada

2009-2010

Rapport ministériel sur le rendement

L'honorable Stockwell Day
Président du Conseil du Trésor

Table des matières

Message de la commissaire 3

SECTION I : SURVOL DU MINISTÈRE 5

Raison d'être 6

Responsabilités 6

Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP) 7

Résumé du rendement 7

Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique 11

Analyse des risques 16

Profil des dépenses 17

Crédits votés et postes législatifs 18

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE 19

Résultat stratégique 20

Activité de programme : gestion des divulgations et des représailles 20

Activité de programme : services internes 22

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES 25

Principales données financières 26

Autres sujets d'intérêt 27

Message de la commissaire

À titre de commissaire à l'intégrité du secteur public du Canada, j'ai le plaisir de présenter le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) pour l'exercice 2009-2010.

Bien que le Commissariat ait été mis sur pied en 2007, en très peu de temps, nous avons fait des avancements considérables quant à notre mandat, qui consiste à offrir aux fonctionnaires et au grand public un mécanisme sécuritaire et confidentiel leur permettant de divulguer des actes répréhensibles commis dans le secteur public et à protéger contre les représailles les fonctionnaires divulgateurs et les personnes qui ont collaboré à une enquête.

Pendant l'exercice 2009-2010, le Commissariat a reçu environ 38 % de plus de demandes de renseignements qu'au cours de l'exercice précédent. De toute évidence, nous sommes maintenant mieux connus des fonctionnaires fédéraux et du grand public, compte tenu du plus grand nombre de cas de divulgation et de représailles qui nous ont été présentés et du fait que la complexité des cas a augmenté. Cette année, nous avons lancé plusieurs nouvelles enquêtes, et elles touchent une large gamme de sujets et de domaines d'activité du secteur public fédéral.

Au début de 2009-2010, nous avons entrepris de continuer à informer le secteur public de notre rôle et de notre mandat, de travailler en collaboration avec des partenaires clés à promouvoir la divulgation en tant que comportement pro-social, et à servir de modèle de professionnalisme dans les services que nous offrons à nos clients et au grand public. Comme l'illustre le présent RMR, le Commissariat a fait des réalisations concrètes cadrant avec nos principes directeurs, soit d'informer, de protéger et de prévenir.

- Nous avons réussi à bien gérer l'augmentation du nombre de cas et le traitement des dossiers.
- Nous avons élaboré un plan stratégique triennal de communication, lancé notre nouveau site Web et poursuivi nos activités de sensibilisation visant à informer les gestionnaires du secteur public et les fonctionnaires de notre rôle et de notre mandat ainsi que de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*.
- Nous avons mené des consultations qui se sont avérées très fructueuses avec l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) et avec le Conseil national mixte de la fonction publique du Canada (CNM) sur la question précise des conditions systémiques pouvant mener à des actes répréhensibles dans le secteur public fédéral et sur les stratégies envisageables d'atténuation des risques.
- Nous avons revu nos processus opérationnels internes, élaboré le profil de risque de l'organisation et pris d'importantes mesures en vue de l'élaboration de notre plan stratégique (qui sera achevé en 2010-2011).
- Nous avons consolidé nos partenariats avec nos homologues internationaux et fait preuve de leadership en faisant part de notre mandat et de nos activités à des délégations venues de la Russie, de la Chine et de l'Ukraine.

Le Commissariat continue de mettre l'accent sur la prévention et les activités de sensibilisation afin de s'employer à résoudre les causes profondes des actes répréhensibles. Notre objectif est d'aider à favoriser un milieu de travail dans lequel les employés se sentent libres de soulever des préoccupations et d'essayer de les résoudre avant que le tout fasse boule de neige. Nous continuons d'appuyer les agents supérieurs chargés des divulgations internes dans leurs ministères et organismes respectifs. En octobre 2010, le Commissariat tiendra un atelier à l'intention des agents supérieurs et de nos homologues dans les provinces afin de donner davantage de formation et de permettre l'échange de pratiques exemplaires avec des experts en matière de divulgation.

À plus longue échéance, une de nos principales priorités sera de continuer le travail préparatoire en vue de l'examen quinquennal obligatoire de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* et de son administration, qui sera effectué par le Secrétariat du Conseil du Trésor en 2012. Nous continuerons d'élargir nos consultations auprès des divers intervenants, surtout en ce qui a trait aux préoccupations en matière de vulnérabilités systémiques dans les sociétés d'État.

Pour divulguer des actes répréhensibles, il faut prendre son courage à deux mains, et je tiens à faire valoir que la protection des divulgateurs contre les représailles ne relève pas seulement du Commissariat, mais est l'affaire de tous les fonctionnaires. La seule façon de venir résolument à bout des actes répréhensibles et de promouvoir activement la bonne conduite est de travailler ensemble.

Christiane Ouimet
Commissaire à l'intégrité du secteur public du Canada

SECTION I : SURVOL DU MINISTÈRE

Raison d'être

Le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada a été mis sur pied afin d'appliquer la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (la LPFDAR ou la Loi), entrée en vigueur en avril 2007. Le mandat du Commissariat est d'établir un processus sûr, indépendant et confidentiel permettant aux fonctionnaires et au grand public de divulguer des actes répréhensibles pouvant avoir été commis dans le secteur public fédéral. Le Commissariat sert aussi à protéger contre les représailles les fonctionnaires qui ont fait une divulgation ou qui ont participé à une enquête. En plus de son mandat légal, le Commissariat insiste sur la prévention des actes répréhensibles et la promotion d'un dialogue ouvert dans le secteur public fédéral. Essentiellement, l'objectif du Commissariat est d'appuyer et de promouvoir la fière tradition d'intégrité ayant cours au sein du secteur public, intégrité qui fait la renommée du Canada de par le monde.

Responsabilités

Le Commissariat est dirigé par une commissaire, dont la nomination par décret à titre d'agent du Parlement a été entérinée par une résolution du Sénat et de la Chambre des communes en août 2007. La commissaire relève directement du Parlement et détient la même classification, les mêmes pouvoirs, la même autorité et les mêmes responsabilités que l'administrateur général d'un ministère ou d'un organisme.

La commissaire a compétence sur l'ensemble du secteur public – y compris les organismes distincts et les sociétés d'État mères – ce qui représente environ 400 000 fonctionnaires. Suivant la LPFDAR, le grand public peut, lui aussi, s'adresser au Commissariat et fournir des renseignements au sujet d'actes répréhensibles potentiels dans le secteur public fédéral. Toutefois, la commissaire n'a pas compétence sur les Forces canadiennes, sur le Service canadien du renseignement de sécurité et sur le Centre de la sécurité des télécommunications Canada. Chacun de ces organismes est tenu, en application de la LPFDAR, d'établir des procédures internes en matière de divulgation d'actes répréhensibles et de protection contre les représailles semblables à celles prévues dans la Loi.

À la suite de divulgations d'actes répréhensibles et de plaintes de représailles, le Commissariat effectue des enquêtes et des examens indépendants de façon équitable et en temps opportun. Dans les cas fondés d'actes répréhensibles, la commissaire présente aux administrateurs généraux ses conclusions et formule des recommandations de mesures correctives. La commissaire a compétence exclusive sur l'examen, l'enquête, la conciliation et le règlement des plaintes en matière de représailles. Ceci comprend le fait de s'adresser au Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles, qui a compétence pour trancher la question de savoir si des représailles ont bel et bien été exercées et qui ordonne que soit accordée une réparation juste et soient imposées les mesures disciplinaires appropriées.

Les principes directeurs du Commissariat sont, en tout temps, l'intérêt public et les principes de justice naturelle et d'équité procédurale. La commissaire présente un rapport annuel au

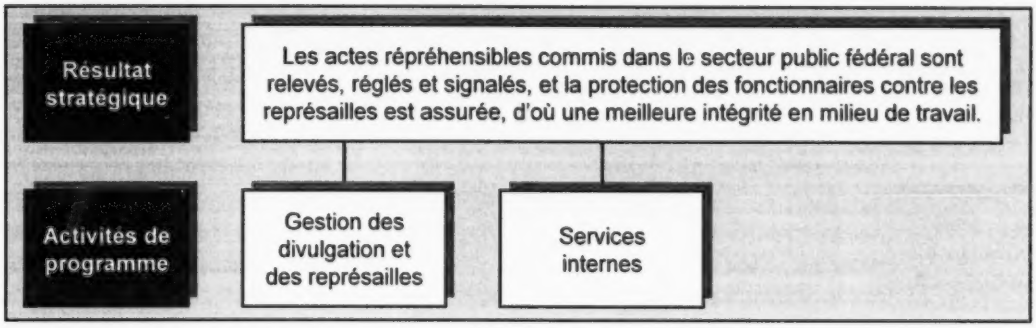
Parlement et lui présente aussi des rapports sur les cas fondés d'actes répréhensibles. Elle peut aussi, à tout moment, présenter des rapports spéciaux au Parlement.

Pour en savoir davantage sur le mandat, les rôles, les responsabilités et les activités du Commissariat, pour lire les rapports exigés par la loi présentés par le Commissariat ou pour consulter la LPFDAR, on peut visiter le site Web suivant : www.psic-ispc.gc.ca.

La mise sur pied de mécanismes de divulgation sûrs et la protection des fonctionnaires contre les représailles constituent des responsabilités partagées. En application de la LPFDAR, le Secrétariat du Conseil du Trésor est chargé d'établir un code de conduite pour tout le secteur public fédéral. De plus, chaque administrateur général est chargé de mettre en œuvre la LPFDAR dans son champ de compétence.

Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP)

Le Commissariat est guidé dans l'accomplissement de son mandat par un résultat stratégique qui traduit les avantages qui devraient être tirés par la population canadienne, comme le montre le tableau ci-dessous :



Résumé du rendement

2009–2010 Ressources financières (en milliers de $)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles *
6 538	6 711	3 845

* Les montants indiqués sous la rubrique « Dépenses réelles » diffèrent légèrement des « Autorisations employées au cours de l'exercice » déclarées dans les Comptes publics. Ces montants ont par la suite été revus selon la recommandation du Bureau du vérificateur général.

2009–2010 Ressources humaines (ETP)

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
41	22	19

Les montants prévus représentent les budgets initiaux énoncés au moment de la création du Commissariat, en 2007-2008, sur la base d'une organisation entièrement fonctionnelle. Dans les faits, la mise en œuvre du Commissariat et de ses activités s'est fait plus graduellement que prévu. On prévoit une augmentation de l'utilisation des ressources au Commissariat, en fonction de la croissance des activités opérationnelles, du volume de cas et de la complexité des cas (c'est-à-dire le nombre de questions en litige, le nombre de parties, etc.) attribuable à nos activités de sensibilisation et au fait que la LPFDAR et le Commissariat sont de mieux en mieux connus. L'investissement dans l'augmentation de la capacité interne restera une priorité afin que le Commissariat soit en mesure de remplir son mandat et de satisfaire à ses besoins opérationnels croissants.

Résultat stratégique 1 : Les actes répréhensibles commis dans le secteur public fédéral sont relevés, réglés et signalés, et la protection des fonctionnaires contre les représailles est assurée, d'où une meilleure intégrité en milieu de travail

Indicateurs de rendement	Objectifs	Rendement 2009-2010
Les fonctionnaires et la population canadienne connaissent le rôle et le mandat du Commissariat	▪ Aller au devant des fonctionnaires fédéraux ▪ Aller au devant du grand public	Élaboration d'un plan stratégique triennal de communication
		Lancement du site Web remanié du Commissariat et élaboration de divers outils d'information
		Présentations à l'intention des fonctionnaires de différents ministères et organismes afin de faciliter la compréhension de la LPFDAR et du rôle et du mandat du Commissariat
		Participation, au moyen de présentations et de stands d'information, à des activités clés avec un grand nombre de fonctionnaires

Résultat stratégique 1 : Les actes répréhensibles commis dans le secteur public fédéral sont relevés, réglés et signalés et la protection des fonctionnaires contre les représailles est assurée, afin de créer une meilleure intégrité en milieu de travail.		
Indicateurs de rendement	**Objectifs**	**Rendement 2009-2010**
Les demandes de renseignements et les enquêtes sont effectuées de façon efficace et en conformité avec la LPFDAR	▪ Examiner les pratiques actuelles et mettre en place ou améliorer l'ensemble des processus et des procédures	Plusieurs nouvelles enquêtes entreprises
		Augmentation de 38 % du nombre de demandes d'information générales, augmentation à laquelle nous avons répondu de façon efficace
		Contrôle de la qualité de tous les cas de représailles et de plusieurs cas de divulgation
		Embauche de grands spécialistes afin d'aider à peaufiner les processus, les procédures et les politiques en matière d'enquêtes et de demandes de renseignements
		Acquisition de l'expertise nécessaire pour mener des enquêtes complexes dans des domaines spécialisés (p. ex., l'approvisionnement, l'AIPRP, les RH)
		Bonne gestion de l'augmentation du nombre de cas et du traitement des dossiers
La divulgation d'actes répréhensibles est considérée comme un comportement pro-social	▪ Élaborer des outils et des pratiques exemplaires ▪ Mettre en œuvre notre stratégie de prévention	Poursuite des travaux de mise en œuvre de la stratégie de prévention par une analyse, effectuée en collaboration avec l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) et le Conseil national mixte de la fonction publique du Canada (CNM), des conditions systémiques pouvant engendrer des actes répréhensibles dans le secteur public
		Rencontres de groupes de consultation composés d'intervenants clés dans le cadre de l'élaboration d'un guide de prise de décision à l'intention des divulgateurs éventuels
		Poursuite des efforts d'élargissement du réseau des agents supérieurs au moyen de rencontres mensuelles ciblées
		Sensibilisation des organismes centraux au sujet des risques systémiques auxquels sont exposés les petits ministères et organismes

(en milliers de $)

Activité de programme	2008–2009 Dépenses réelles**	2009–2010 *				Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles**	
Gestion des divulgations et des représailles	3 611	4 439	4 439	4 557	2 189	Affaires gouvernementales
Services internes ***	S/O	2 099	2 099	2 154	1 656	Affaires gouvernementales
Total	3 611	6 538	6 538	6 711	3 845	

* À compter du cycle de préparation du budget des dépenses principales 2009-2010, les ressources pour l'activité de programme « Services internes » seront affichées séparément des autres activités de programme; elles ne seront plus distribuées entre les autres activités de programme, comme c'était le cas dans les précédents budgets des dépenses principales. Ceci a donc un effet sur la comparaison des dépenses et de l'information sur les ETP par activité de programme entre les exercices.

** Les montants indiqués sous la rubrique « Dépenses réelles » diffèrent légèrement des « Autorisations employées au cours de l'exercice » déclarées dans les Comptes publics. Ces montants ont par la suite été revus selon la recommandation du Bureau du vérificateur général.

*** Sont compris dans les services internes les activités et les ressources à l'appui des besoins opérationnels essentiels du Commissariat, par exemple, la surveillance, les communications, la gestion des ressources humaines et financières, la gestion de l'information, les services de voyages, les services administratifs, etc.

Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Priorités opérationnelles	Type	Progrès accomplis	Lien avec le résultat stratégique
Renseigner le secteur public sur le rôle et le mandat du Commissariat	Engagement préalable / continu	Atteinte en grande partie Mise en œuvre de la phase 2 de la stratégie de prévention, qui comprend : • la tenue de groupes de consultation, composés de fonctionnaires issus de divers niveaux du secteur public et d'intervenants externes, en vue de l'élaboration d'un guide de prise de décision à l'intention des fonctionnaires qui envisagent de faire une divulgation; • l'établissement d'une relation de collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada pour veiller à ce que l'information sur le régime de divulgation et des représailles soit comprise dans les activités d'apprentissage Élaboration d'un plan stratégique triennal de communication, qui comprend : • le lancement du site Web refondu du Commissariat, veillant ainsi à ce que l'information sur la divulgation d'actes répréhensibles et la protection contre les représailles soit facilement accessible aux fonctionnaires et au grand public; • l'élaboration de divers instruments d'information à distribuer aux fonctionnaires (brochures, affiches, cartes, articles promotionnels); • 20 présentations données à des fonctionnaires dans 14 ministères et organismes afin de les sensibiliser au rôle et au mandat du Commissariat ainsi qu'à la LPFDAR; • la gestion d'un stand d'information et présentations données lors de cinq événements importants (auxquels participaient des fonctionnaires, des gestionnaires, des directeurs et des agents supérieurs)	*Résultat stratégique 1* : Les actes répréhensibles commis dans le secteur public fédéral sont relevés, réglés et signalés, et la protection des fonctionnaires contre les représailles est assurée, d'où une meilleure intégrité en milieu de travail Pour que les actes répréhensibles soient adéquatement signalés, les fonctionnaires et le grand public doivent connaître nos services et les ressources qui sont à leur disposition

Priorités opérationnelles	Type	Progrès accomplis	Lien avec le résultat stratégique

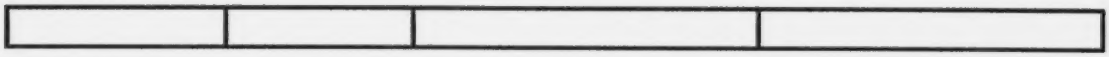
Être un modèle de professionnalisme dans le cadre des demandes de renseignements et des enquêtes	Engagement préalable / continu	Entièrement atteinte Tenue d'un contrôle de la qualité de tous les cas portant sur des représailles et de plusieurs cas portant sur une divulgation afin de vérifier que les résultats répondaient à des normes élevées en matière d'enquêtes. En application de la LPFDAR, lancement de plusieurs nouvelles enquêtes et clôture de nombreux cas de divulgation et de représailles à la suite d'examens approfondis Début de l'élaboration d'un guide complet des procédures pour le traitement de la divulgation d'actes répréhensibles et de plaintes en matière de représailles suivant la LPFDAR Recherche et cueillette d'information sur les pratiques exemplaires nationales et internationales dans le domaine des régimes publics de divulgation Poursuite de la mise à profit des partenariats établis avec des grands spécialistes, tant au Canada qu'ailleurs dans le monde, y compris nos homologues internationaux (aux É.-U., au Royaume-Uni, en Australie, en Nouvelle-Zélande), le milieu universitaire (l'École nationale d'administration publique, diverses universités canadiennes), ainsi que des groupes canadiens de défense et des Organisations non gouvernementales (ONG) internationales qui appuient les divulgateurs Leadership dans l'échange de pratiques exemplaires avec des délégations de pays intéressés, comme la Russie, la Chine et l'Ukraine Traitement de plus de 200 demandes générales dans de courts délais, visant à ce que les fonctionnaires et le grand public obtiennent rapidement les renseignements demandés	*Résultat stratégique 1* : Les actes répréhensibles commis dans le secteur public fédéral sont relevés, réglés et signalés, et la protection des fonctionnaires contre les représailles est assurée, d'où une meilleure intégrité en milieu de travail Comme la culture de la divulgation n'est pas encore enracinée dans le secteur public, le Commissariat doit être perçu comme un bon moyen sur lequel on peut compter pour faire des divulgations d'actes répréhensibles et pour protéger les divulgateurs contre les représailles

Priorités opérationnelles	**Type**	**Progrès accomplis**	**Lien avec le résultat stratégique**
les partenaires clés afin de promouvoir une culture de divulgation et d'intégrité en milieu de travail	Engagement préalable / continu	Poursuite de la mise en œuvre de la stratégie de prévention (phase 2) au moyen de : • consultations productives avec l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction	Résultat : Les actes répréhensibles commis dans le secteur public fédéral sont relevés, réglés et signalés, et la protection des fonctionnaires contre les représailles est assurée, d'où une meilleure intégrité en milieu de travail

Priorités de gestion	Type	Progrès accomplis	Lien avec le résultat stratégique
Gestion interne efficace	Engagement préalable / continu	Atteinte en grande partie Élaboration et mise en œuvre d'un profil des risques visant à déceler et à atténuer les risques. En collaboration avec le Comité de vérification et d'évaluation (composé de personnes de l'extérieur), élaboration d'un plan triennal de vérification des risques, qui sera mis en œuvre au début de 2010-2011 Travaux continus visant à assurer la bonne gouvernance et une saine administration par la vérification des états financiers et des contrôles internes mis sur pied lors du dernier exercice Élaboration, révision et mise en œuvre de politiques et procédures organisationnelles, y compris : • politique sur l'appareil portable sans fil Blackberry • politique sur la santé et la sécurité • nouvelles procédures concernant la gestion de la petite caisse, des dépenses	*Résultat stratégique 1* : Les actes répréhensibles commis dans le secteur public fédéral sont relevés, réglés et signalés, et la protection des fonctionnaires contre les représailles est assurée, d'où une meilleure intégrité en milieu de travail Le Commissariat travaille à bâtir les capacités de l'organisation au moyen de procédures visant la gestion saine de l'information et de politiques organisationnelles

		liées à l'accueil, etc. • plusieurs politiques en matière de ressources humaines Lancement d'un projet de gestion de l'information à l'échelle de l'organisation visant à assurer la cueillette, l'utilisation et la communication en bonne et due forme de l'information	

Priorités de gestion	Type	Progrès accomplis	Lien avec le résultat stratégique
Gestion des RH	Engagement préalable / continu	Atteinte en grande partie Lancement d'un exercice de planification stratégique qui, une fois achevé en 2010-2011, mènera à l'établissement d'un plan opérationnel stratégique intégré permettant une évaluation des compétences et de l'expertise actuelles et une analyse de l'écart. Promotion continue des relations de collaboration avec d'autres petits organismes afin de faire un échange de pratiques exemplaires sur les questions d'intérêt commun et afin d'établir ou de renouveler des ententes de services portant sur les services de TI, de finances ou de RH	*Résultat stratégique 1* : Les actes répréhensibles commis dans le secteur public fédéral sont relevés, réglés et signalés, et la protection des fonctionnaires contre les représailles est assurée, d'où une meilleure intégrité en milieu de travail Tenant compte du fait que la gestion des ressources humaines est la clé du succès, le Commissariat a fait d'importants efforts afin d'attirer et de retenir les personnes qui possèdent les compétences et l'expérience requises. Cela demeure un pari difficile dans les circonstances actuelles, et un pari encore plus difficile pour une petite organisation qui a souvent besoin de personnes ayant des compétences spécialisées



Analyse des risques

En raison de son mandat très délicat, le Commissariat a beaucoup de visibilité. Étant donné sa position à titre d'agent du Parlement, il évolue dans un milieu très dynamique où les attentes se renouvellent et évoluent constamment. Cela constitue une entreprise difficile que mène le Commissariat sans pour autant négliger de fournir des services efficaces. On a élaboré un profil des risques de l'organisation qui détermine et évalue les risques d'importance stratégique. On a aussi cerné des mesures d'atténuation des risques, qui ont été incluses dans la planification organisationnelle et dans le programme des activités quotidiennes. Dans le cadre de l'élaboration du profil des risques de l'organisation, un plan triennal de vérification fondé sur les risques a été établi et approuvé par le Comité de vérification et d'évaluation au cours de l'exercice 2009-2010.

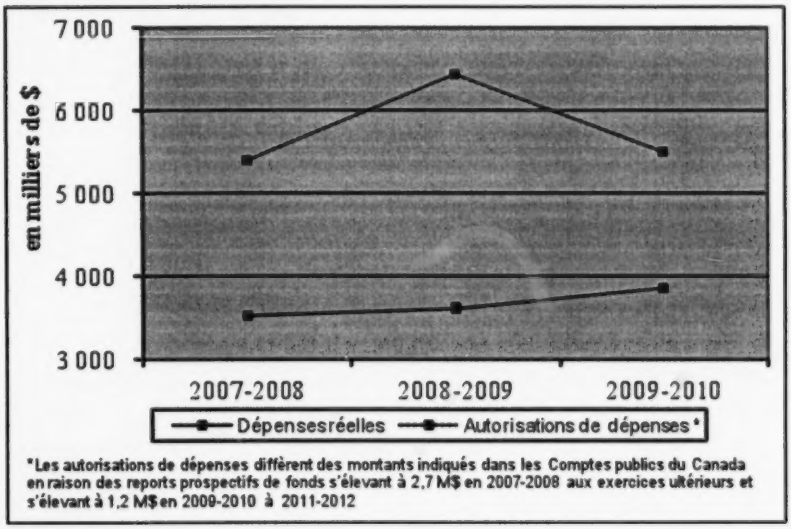
Sécurité des renseignements
La sécurité des renseignements est un élément critique dans le contexte des divulgations et des enquêtes et étant donné la nécessité de protéger la confidentialité. Les renseignements sensibles ou confidentiels doivent être protégés afin qu'on ne les perde pas ou qu'on n'y accède pas sans autorisation, évitant ainsi d'éventuels litiges, une atteinte à la réputation ou bien une plus grande réticence de la part des divulgateurs potentiels. Le Commissariat a mis en œuvre un bon nombre de pratiques servant à veiller à la sécurité des renseignements, notamment des breffages et des ententes de confidentialité, des vérifications aléatoires de la sécurité des renseignements sur les lieux, un accès contrôlé pour ce qui est du stockage de renseignements sensibles, une « évaluation de la menace et des risques » dans la gestion de l'information et la sécurité des technologies de l'information. De plus, un nouveau système de gestion des dossiers, avec un accès plus restreint et d'autres fonctions de sécurité, sera mis en place.

Connaissance du mandat du Commissariat
Il se peut que les fonctionnaires et la population canadienne ne soient pas au courant des services fournis par le Commissariat ou bien qu'ils hésitent à recourir à de tels services. Si les gens, en particulier les fonctionnaires, ne connaissent pas le Commissariat ou n'y pas font confiance, le Commissariat pourrait éprouver de la difficulté à mener à bien son mandat. Les fonctionnaires sont moins portés à faire une divulgation s'ils ne comprennent pas exactement en quoi consistent les services qui sont à leur disposition ou bien s'ils n'ont pas confiance qu'ils seront bien protégés ou que la question qu'ils mettent de l'avant sera traitée. Donc, afin de continuer de sensibiliser les gens à son mandat et à bâtir leur confiance, le Commissariat travaille à augmenter sa visibilité par de multiples voies de communication, activités de liaison et partenariats avec des intervenants et des experts clés.

Capacité interne
Le maintien des ressources humaines, à savoir par le recrutement, le perfectionnement et la rétention d'employés détenant les compétences et l'expérience nécessaires, est une exigeante responsabilité de gestion. La grande mobilité des professionnels compétents dans la fonction publique fédérale ainsi que les répercussions du roulement de personnel qui se font davantage sentir dans les petits organismes sont deux éléments qui peuvent miner le transfert des connaissances, la planification de la relève et la mémoire de l'organisation. Afin de veiller au maintien et à la croissance des ressources humaines, le Commissariat procède actuellement à un

examen des postes et des classifications et effectue une analyse de l'écart entre les compétences et les exigences organisationnelles. Les résultats de l'examen et de l'analyse de l'écart seront inclus dans le plan de gestion des ressources humaines. En 2009-2010, le Commissariat a eu recours aux services d'experts-conseils très compétents et d'expérience afin de trouver des façons d'atténuer les risques en matière de ressources humaines et d'obtenir un accès rapide à des conseils spécialisés, au besoin. L'investissement dans l'augmentation de la capacité interne restera une priorité afin que le Commissariat soit en mesure de remplir son mandat et de satisfaire à ses besoins opérationnels croissants.

Profil des dépenses



*Les autorisations de dépenses diffèrent des montants indiqués dans les Comptes publics du Canada en raison des reports prospectifs de fonds s'élevant à 2,7 M$ en 2007-2008 aux exercices ultérieurs et s'élevant à 1,2 M$ en 2009-2010 à 2011-2012

Depuis sa création, en avril 2007, le Commissariat a dépensé moins que ce qui avait été initialement prévu. L'écart entre les autorisations de dépenses et les dépenses réelles est principalement dû au niveau de difficulté quant à l'estimation des exigences en matière de ressources, des dépenses de programme, du volume de cas et de demandes de renseignements dans le contexte d'une organisation nouvellement mise sur pied. Les autorisations de dépenses ont été accordées en fonction d'un Commissariat entièrement fonctionnel dès le départ, alors que, dans les faits, l'organisation s'est développée de façon graduelle. De surcroît, le Commissariat a réalisé des économies au moyen d'ententes de services partagés visant certains de ses processus et systèmes organisationnels, à savoir les finances, les ressources humaines et la technologie de l'information.

On s'attend à ce que les dépenses réelles continuent d'augmenter au cours des prochaines années suivant la croissance du volume de cas et de demandes de renseignements, en raison de l'investissement dans l'augmentation de la capacité interne, qui reste une priorité stratégique, et compte tenu de la volonté du Commissariat d'informer davantage les gens au sujet de son mandat au moyen de diverses activités de liaison et de communication. La mise en œuvre de la stratégie de prévention ainsi que les travaux visant à trouver des moyens d'atténuer les risques

systémiques dans le secteur public fédéral contribueront à créer une fonction publique favorisant la divulgation d'actes répréhensibles. Dans leur ensemble, les efforts déployés serviront à renforcer les pratiques de gestion du Commissariat ainsi que sa réputation comme une organisation sur laquelle on peut compter pour faire des divulgations d'actes répréhensibles et pour obtenir une protection contre les représailles. Il faut aussi noter que la LPFDAR, de même que l'administration et les activités du Commissariat, feront l'objet d'une évaluation dans le cadre de l'examen indépendant quinquennal qui doit être effectué en 2012.

Crédits votés et postes législatifs

(en milliers de $)

Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	2007–2008 Dépenses réelles	2008–2009 Dépenses réelles*	2009–2010 Budget principal des dépenses	2009–2010 Dépenses réelles*
50	Dépenses de programme	3 354	3 280	6 033	3 481
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	166	331	505	364
Total		3 520	3 611	6 538	3 845

* Les montants indiqués sous la rubrique « Dépenses réelles » diffèrent légèrement des « Autorisations employées au cours de l'exercice » déclarées dans les Comptes publics. Ces montants ont par la suite été revus selon la recommandation du Bureau du vérificateur général.

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Résultat stratégique

Résultat stratégique 1 : *Les actes répréhensibles commis dans le secteur public fédéral sont relevés, réglés et signalés, et la protection des fonctionnaires contre les représailles est assurée, d'où une meilleure intégrité en milieu de travail.*

Le Commissariat vise l'atteinte de ce résultat au moyen de trois principes directeurs : **informer, protéger** et **prévenir**. Les activités de liaison menées par le Commissariat sont un moyen clé qui permet d'*informer* les fonctionnaires au sujet de la Loi et du rôle du Commisariat. De plus, le Commissariat *protège* l'intérêt public en menant des enquêtes sur des cas d'actes répréhensibles allégués ou en protégeant les fonctionnaires contre les représailles. La protection s'entend aussi de la protection de l'identité des personnes participant à une enquête, des droits des personnes contre qui une allégation est déposée ainsi que de tout renseignement recueilli dans le cadre de l'enquête. Enfin, le Commissariat adopte une approche axée sur la *prévention* en vue de réduire l'occurrence d'actes répréhensibles et de favoriser la bonne conduite en milieu de travail. Essentiellement, le Commissariat vise à promouvoir une culture organisationnelle ouverte au dialogue dans laquelle les employés se sentent libres de divulguer les cas de comportement non-éthique et qui protège les fonctionnaires divulgateurs contre les représailles.

Le préambule de la LPFDAR énonce les avantages que tire la population canadienne de ce résultat stratégique : « l'administration publique fédérale est une institution nationale essentielle au fonctionnement de la démocratie parlementaire canadienne ». Le rôle que joue le Commissariat quant au traitement des actes répréhensibles et à la promotion de l'intégrité des fonctionnaires sert à consolider et à renforcer la confiance du public dans ses institutions.

Activité de programme : gestion des divulgations et des représailles

Cette activité de programme comprend la gestion des programmes de divulgation et de protection contre les représailles ainsi que des activités de sensibilisation et de prévention des actes répréhensibles au travail.

Activité de programme : gestion des divulgations et des représailles					
2009-2010 Ressources financières (en milliers de $)			2009-2010 Ressources humaines (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles*	Prévues	Réelles	Écart
4 439	4 557	2 189	33	15	18

* Les montants indiqués sous la rubrique « Dépenses réelles » diffèrent légèrement des « Autorisations employées au cours de l'exercice » déclarées dans les Comptes publics. Ces montants ont par la suite été revus selon la recommandation du Bureau du vérificateur général.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Confiance accrue envers les institutions publiques fédérales au Canada et envers l'intégrité des fonctionnaires	Les fonctionnaires et la population canadienne connaissent le rôle et le mandat de la commissaire	Aller au devant de l'ensemble des fonctionnaires au moyen d'activités de liaison ciblées, maintenues et stratégiques, notamment par la liaison avec tous les agents supérieurs et par la détermination des groupes d'intervenants cibles Aller au devant de la population canadienne et des fonctionnaires au moyen d'un site Web remanié	Atteinte en grande partie	Élaboration d'un plan stratégique triennal de communication Lancement du site Web remanié du Commissariat et élaboration de divers outils d'information Présentations à l'intention des fonctionnaires de différents ministères et organismes afin de faciliter la compréhension de la LPFDAR et du rôle et du mandat du Commissariat Participation à des activités clés avec un grand nombre de fonctionnaires
	Les demandes de renseignements et les enquêtes sont effectuées de façon efficace et en conformité avec la LPFDAR	Examiner les pratiques actuelles et mettre en place ou améliorer l'ensemble des processus et des procédures	Entièrement atteinte	Lancement de plusieurs nouvelles enquêtes et clôture de plusieurs cas de divulgation et de quelques cas de représailles Contrôle de la qualité de tous les cas de représailles et de plusieurs cas de divulgation Embauche de grands spécialistes afin d'aider à peaufiner les processus, les procédures et les politiques en matière d'enquêtes et de demandes de renseignements Traitement de plus de 200 demandes générales dans de courts délais Bonne gestion de l'augmentation du nombre de cas et du traitement des dossiers
	La divulgation d'actes répréhensibles est considérée comme un comportement pro-social	Élaborer des outils et des pratiques exemplaires Mettre en œuvre notre stratégie de prévention	Atteinte en grande partie	Poursuite des travaux de mise en œuvre de la stratégie de prévention par une analyse, effectuée en collaboration avec l'APEX et le CNM, des conditions systémiques pouvant engendrer des actes répréhensibles en milieu de travail Rencontres de groupes de consultation composés d'intervenants clés dans le cadre de l'élaboration d'un guide de prise de décision à l'intention des divulgateurs éventuels Poursuite des efforts d'élargissement du réseau des agents supérieurs au moyen de rencontres mensuelles ciblées Présentations visant à favoriser le dialogue

Avantages pour les Canadiens

L'activité de programme concernant la gestion des divulgations et des représailles vise à accroître la confiance envers les institutions publiques fédérales et les personnes qui sont au service de la population canadienne. Elle contribue à créer des organisations efficaces et crédibles auxquelles peuvent s'adresser, de bonne foi et avec confiance, les fonctionnaires et les citoyens qui souhaitent soulever des préoccupations au sujet d'actes répréhensibles pouvant avoir été commis. Elle permet d'aider les organisations fédérales à prévenir les actes répréhensibles en milieu de travail et à promouvoir l'intégrité. Cette activité de programme aide aussi à renforcer la réputation du Canada en tant que chef de file en matière de régimes de divulgation d'actes répréhensibles. C'est de servir l'intérêt public que d'entretenir et d'accroître la confiance du public envers l'intégrité des fonctionnaires.

Analyse du rendement

Tel qu'indiqué ci-dessus, le Commissariat a réussi à atteindre la plupart des objectifs établis dans le Rapport sur les plans et priorités (RPP) 2009-2010 à l'égard de l'activité de programme concernant la gestion des divulgations et des représailles. On le constate par l'augmentation du nombre de cas reçus par le Commissariat et par le fait que les cas déposés sont de plus en plus complexes (vu le nombre de questions en litige, le nombre de parties, etc.) : de plus en plus de fonctionnaires et de membres du grand public comprennent mieux le mandat du Commissariat et les services offerts. Les indicateurs de rendement seront achevés en 2010-2011 dans le cadre du processus de planification stratégique.

Leçons apprises

Bien que le Commissariat ait élaboré un plan stratégique triennal de communication, de toute évidence, d'autres efforts devront être déployés pour aller au devant de la majorité des fonctionnaires visés par la LPFDAR (soit environ 400 000 fonctionnaires). Le Commissariat a constaté que d'établir des liens avec des personnes clés dans les ministères et organismes visés par la LPFDAR permet de sensibiliser et de joindre un plus grand nombre de personnes. Le ralliement de la haute direction a grandement facilité les travaux du Commissariat dans divers secteurs. La participation à diverses conférences, au moyen de stands d'information, s'est aussi avérée un excellent moyen de joindre un large public. Le Commissariat devra éventuellement élaborer d'autres plans en vue d'informer le grand public sur son rôle.

Activité de programme : services internes

Sont compris dans les services internes les activités et les ressources à l'appui des besoins opérationnels essentiels du Commissariat, par exemple, la surveillance, les communications, la gestion des ressources humaines et financières, la gestion de l'information, les services de voyages, les services administratifs, etc.

Activité de programme : services internes					
2009-2010 Ressources financières (en milliers de $)			2009-2010 Ressources humaines (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles*	Prévues	Réelles	Écart
2 099	2 154	1 656	8	7	1

* Les montants indiqués sous la rubrique « Dépenses réelles » diffèrent légèrement des « Autorisations employées au cours de l'exercice » déclarées dans les Comptes publics. Ces montants ont par la suite été revus selon la recommandation du Bureau du vérificateur général.

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Résumé du rendement
Appuyer les besoins de programme et les obligations organisationnelles	En élaboration au cours de l'exercice 2010-2011 dans le cadre du processus de planification stratégique	Achever la mise en œuvre de toutes les politiques et procédures organisationnelles, y compris la vérification Établir des partenariats avec d'autres petits organismes afin d'échanger les pratiques exemplaires	Atteinte en grande partie	Examen des processus organisationnels internes Élaboration du profil des risques de l'organisation et du plan de vérification fondé sur les risques Processus d'élaboration d'un plan stratégique triennal Lancement du projet de gestion de l'information

Avantages pour les Canadiens

L'activité de programme concernant les services internes contribue à l'efficacité du fonctionnement du programme, à la saine gestion des ressources, à la sauvegarde des biens publics, à la communication d'information fiable et opportune et à l'adhésion des activités aux lois, règles, politiques et pouvoirs délégués qui s'appliquent. Cette activité de programme contribue également à la promotion des valeurs de la fonction publique et à la création d'un milieu de travail sain, non seulement au Commissariat même, mais aussi, par extension, à l'échelle du secteur public.

Analyse du rendement

Bien que les indicateurs et les objectifs de rendement n'aient pas été achevés en 2009-2010 (ils constitueront une priorité en 2010-2011 et seront examinés dans le cadre du processus de planification stratégique), le Commissariat a déployé des efforts concrets en vue de donner un caractère officiel aux procédures et aux politiques organisationnelles. Un profil des risques de l'organisation a été élaboré afin de cerner et d'atténuer les risques auxquels sont exposées les

activités essentielles. En collaboration avec le Comité de vérification et d'évaluation (composé de membres provenant de l'extérieur de l'organisation), le Commissariat a aussi élaboré un plan de vérification fondé sur les risques, qui sera mis en œuvre à compter de 2010-2011.

Leçons apprises

Le Commissariat continue de renforcer sa capacité organisationnelle par l'élaboration de diverses politiques. Plus précisément, en 2010-2011, le Commissariat concentrera ses efforts sur le projet de gestion de l'information afin de garantir une façon de faire et des procédures saines. Comme il en est fait mention dans l'analyse des risques, à la section I du présent document, la gestion des ressources humaines demeure un exercice difficile. Le Commissariat commence cependant à être mieux outillé à cet égard grâce à l'échange de pratiques exemplaires et aux leçons tirées par d'autres petits organismes. Il continuera aussi de recourir aux services d'experts-conseils très compétents et d'expérience afin d'obtenir un accès rapide à des conseils spécialisés, au besoin.

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Principales données financières

Les principales données financières présentées dans le Rapport ministériel sur le rendement visent à donner une vue d'ensemble de la situation financière et des activités du Commissariat. Les états financiers du Commissariat font l'objet d'une vérification annuelle de la part de la vérificatrice générale depuis 2008-2009. Le détail de ces états financiers se trouve à l'adresse suivante : http://psic-ispc.gc.ca/quicklinks_liensrapides/09_10_finstats_etatsfin-fra.aspx

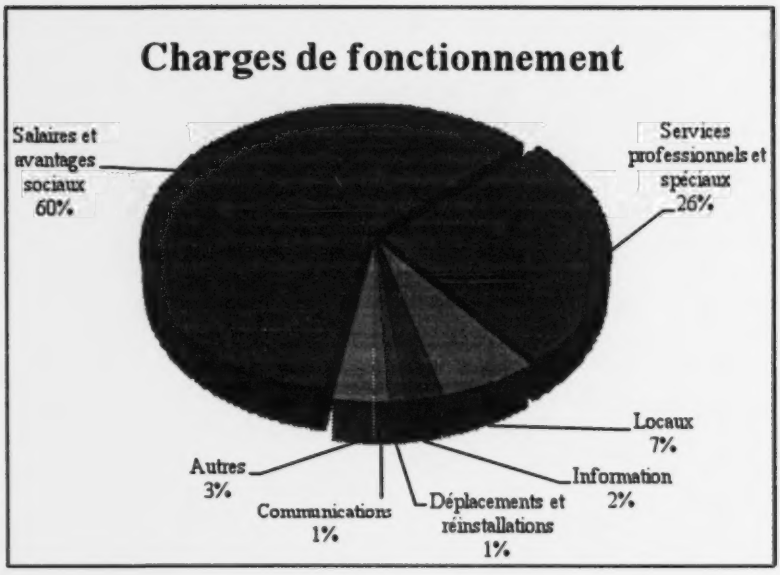
(en milliers de $)

Condensée état de la situation financière 31 mars	Variation en %	2009	2010
Total de l'actif	-37 %	463	293
TOTAL	-37 %	**463**	**293**
Total du passif	-32 %	1 030	704
Avoir du Canada	-28 %	(567)	(411)
TOTAL	-37 %	**463**	**293**

(en milliers de $)

Condensée déclaration des opérations Exercice terminé le 31 mars	Variation en %	2009	2010
CHARGES DE FONCTIONNEMENT			
Total des charges de fonctionnement	-4 %	4 228	4 045
REVENUS			
Total des revenus	-	-	-
COÛT DE FONCTIONNEMENT NET	-4 %	**4 228**	**4 045**

Les dépenses correspondent en grande partie aux dépenses effectuées dans l'exercice 2008-2009. Elles renvoient principalement aux salaires, aux traitements et aux avantages sociaux, dont la majorité est liée à l'appui du programme de gestion des divulgations et des représailles. Elles renvoient aussi aux services professionnels et spéciaux auxquels font principalement appel les services internes afin de compléter les ressources internes et de permettre la mise en commun de l'expertise en vue de diminuer le coût des services administratifs.



Autres sujets d'intérêt

Vérifications et évaluations internes
Une réévaluation des contrôles internes visant la gestion financière et l'établissement de rapports financiers sera effectuée au début de 2010-2011 pour vérifier que le Commissariat continue de recourir à des pratiques de gestion judicieuses dans ces secteurs.

Le Commissariat a établi un plan de vérification fondé sur les risques, dont le Comité de vérification et d'évaluation a recommandé l'approbation auprès de la commissaire. En 2010-2011, le Commissariat prévoit mener des vérifications visant les services de passation de marchés, les finances et l'administration, ainsi que la confidentialité et la sécurité. En fonction du principe de l'optimisation des ressources et de la capacité du Commissariat, on pourrait envisager la possibilité de participer à des vérifications horizontales menées par le Bureau du contrôleur général, au besoin

La LPFDAR est entrée en vigueur le 1er avril 2007. En application de certaines dispositions de cette loi, un examen indépendant de celle-ci et de son application doit être mené par le Secrétariat du Conseil du Trésor cinq ans après son entrée en vigueur. Un rapport de l'examen doit être déposé devant chaque chambre du Parlement dans les quinze premiers jours de séance de cette chambre suivant la fin de l'examen.

Comité ministériel de vérification et d'évaluation
Le Commissariat a un Comité ministériel de vérification et d'évaluation composé de quatre membres indépendants du gouvernement fédéral, dont un qui préside le Comité. Parmi les membres d'office du Comité, on trouve la commissaire et le directeur financier.

Le comité veille à ce que la commissaire obtienne des conseils et des avis indépendants et objectifs et à ce qu'on lui donne la certitude que les processus de gestion et de comptabilité sont adéquats. À cette fin, le comité pratique une surveillance active des éléments clés du contrôle et de la responsabilisation de gestion, y compris les valeurs et l'éthique, la gestion des risques, les contrôles internes, la vérification et l'évaluation internes, les états financiers, les comptes publics, et d'autres éléments visés par des rapports exigés par la loi, dont le Rapport annuel, le Rapport sur les plans et priorités, et le Rapport ministériel sur le rendement. Le comité se rencontre au moins quatre fois par année.

Ententes de services partagés

Le Commissariat a conclu des ententes de services partagés avec la Commission canadienne des droits de la personne et avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, qui lui fournissent des services administratifs de façon contractuelle. Ces ententes sont un complément aux ressources internes dont dispose le Commissariat et permettent la mise en commun de l'expertise en vue de diminuer le coût des services internes.

La Commission canadienne des droits de la personne fournit des services dans les secteurs de la gestion financière (à savoir le traitement des opérations et l'établissement de rapports), l'obtention de cotes de sécurité et les ententes de sécurité pour les locaux, l'approvisionnement et la passation des marchés, les télécommunications, la gestion de l'information, la technologie de l'information et les systèmes de renseignements sur les ressources humaines. De son côté, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada fournit des services dans les secteurs de la gestion des ressources humaines, à savoir la planification, la dotation, la classification, les relations de travail, les politiques et les procédures, et ce qui a trait aux exigences d'établissement de rapports sur les ressources humaines à l'intention des organismes centraux.